

УДК 316.6

ББК 88.53

М21

Автор:

Д. В. Малявкин — предприниматель с более чем 20-летним стажем (digital-агентство, интернет-магазины, цифровая система управления рабочими группами), программист-разработчик полного цикла, дипломированный специалист по маркетингу, преподаватель, организатор творческих мероприятий и фестивалей.

Рецензенты:

В. И. Набоков — доктор экономических наук, профессор, Уральский государственный аграрный университет;

А. Н. Фомичев — кандидат экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

Малявкин, Дмитрий Владимирович.

М21

Настольный консультант руководителя / Д. В. Малявкин. — 2-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2025. — 342 с.

ISBN 978-5-394-06062-5.

Предлагаемая книга является альтернативой найму внешних консультантов, поможет рассмотреть деятельность руководителя с разных сторон, найти и исправить то, что мешает эффективной работе, высвободить ресурсы для развития, а также создать и отладить надежную рабочую систему, которая будет давать стабильный результат.

Самое сложное в управлении — это работа с людьми, поэтому значительная часть книги посвящена вопросам, связанным с их действиями, мотивацией, формированием продуктивной атмосферы в коллективе, развитию профессиональных качеств и личности руководителя-лидера.

Все основные положения выверены относительно более чем 50 современных международных стандартов менеджмента. Представленные модели подготовлены к практическому применению.

Для руководителей рабочих групп, владельцев малого и среднего бизнеса, предпринимателей, лидеров социальных объединений и всех, кто интересуется управленческой деятельностью.

© Малявкин Д. В., 2024

ISBN 978-5-394-06062-5

© ООО «ИТК «Дашков и К°», 2024

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	11
Глава 1. СИСТЕМНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	15
Функции менеджмента	16
С чем работает управленец?	18
Фреймворк	20
Создание бизнес-системы	21
Связи в системе	22
Применение на практике	23
Глава 2. ПОСТАНОВКА ЦЕЛИ	28
Вертикальная вложенность целей	29
Цель подразумевает действия	31
Стереотипные цели	33
Стимулирующие эмоциональные состояния	34
Инструментальные цели	35
Мотивация инициатора	36
Горизонтальная вложенность целей	41
Декомпозиция	42
Цели в социальных отношениях	43
Требования	45
Цели в управлении	47
Амбициозные или реалистичные цели	48
Критика SMART-целей	50
Контрольные вопросы по целеполаганию	52
Глава 3. ПЛАНИРОВАНИЕ	55
Преодоление сложности	56
Вероятность успеха	57

Ограниченность ресурсов.....	59
Дополнительная польза от планирования.....	59
Затраты на планирование.....	62
Составляющие плана.....	63
Подходы к планированию.....	65
Последовательность составления плана.....	68
Анализ рисков.....	68
Основные процессы.....	69
Необходимые ресурсы.....	73
Вспомогательные процессы.....	74
Логистика.....	74
Обслуживание ресурсов.....	75
Управление.....	76
Юридическое обслуживание.....	76
Стейкхолдеры.....	77
Риски.....	77
Затраты.....	79
Оптимизация плана.....	80
Внутренняя оптимизация.....	80
Внешняя оптимизация.....	81
Решение о запуске в работу.....	81
Проверка перед началом исполнения.....	82
Глава 4. ВЫБОР СТРАТЕГИИ.....	83
Видение, миссия, ценности.....	85
Идеология.....	87
Препятствия и оппоненты.....	88
Текущий этап жизненного цикла.....	90
Востребованный продукт.....	91
Ценность продукта.....	92
Доступность продукта.....	94
Выгода продавца относительно затрат.....	95
Выбор и принятие решения о сделке.....	97

Попадание в рынок	97
Основа маркетинга.....	98
Организованные процессы.....	101
Основной и вспомогательные процессы	102
Сотрудники и акционеры.....	104
Максимальные обороты.....	105
Горизонтальное развитие.....	107
Упаковать и внедрить.....	108
Глава 5. КУЛЬТУРА РАБОЧЕЙ ГРУППЫ.....	110
Культура — инструмент развития цивилизации.....	110
Как делать и реагировать.....	112
Управление культурой в организации.....	113
Трансляция	115
Вознаграждения и наказания.....	116
Культурный уровень.....	117
Выводы по модели “АМАБИ — культура организации”	119
Реакции и инициативы.....	120
Как взаимодействовать с людьми.....	122
Отношения.....	123
Определение личных границ	123
Роли	125
Одобряемое поведение	125
Слаженная рабочая группа.....	127
Иерархия и привилегии.....	128
Помощь и содействие.....	129
Развитие и разнообразие	130
Общественное пространство.....	131
Упаковка культурного кода	132
Объединяющие смыслы.....	133
Артефакты.....	135
Ритуалы группы.....	136

Проблемы и конфликты.....	137
Оптимизация культурного кода	139
Требования по соответствию сотрудников.....	139
Воспроизведение и распространение культуры	140
Проекты поддержания и трансформации культуры.....	141
Саботаж и противоречия.....	142
Онбординг.....	142
Мониторинг.....	142
Глава 6. ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	144
Самоорганизация.....	144
Процессы или проекты.....	146
Виды процессов	147
Разбиение на процессы	150
Модель “АМАБИ 4 + 2”.....	152
Объединение процессов в систему	155
Организация процесса	159
Цель и требования.....	159
Целевые сроки.....	161
Технология.....	161
Инициация	162
Создание ценности.....	163
Результат (или завершение).....	164
Мотивация	165
Коммуникации	168
Регламенты и инструкции.....	170
Соглашения.....	171
Обеспечение ресурсами.....	173
КТО: ответственный за процесс	173
ГДЕ: рабочее пространство	174
ЧЕМ: инструменты и материалы.....	175
С КЕМ: контактные лица	178
Границы ответственности.....	178

Рабочая атмосфера	179
Управление рабочей системой	181
Контроль и безопасность	182
Проверка перед запуском	184
Вспомогательные процессы	186
Глава 7. КОММУНИКАЦИИ И ОТНОШЕНИЯ	189
Цели коммуникации	190
Получение доступа к ресурсам и возможностям	191
Поиск решений и проведение исследований	191
Самоактуализация и реализация привычек	192
Координация совместной деятельности	193
Трансляция своих возможностей	194
Развитие отношений на будущее	195
Стратегия	196
Обмен, агрессия или манипуляция?	197
Использование знаний о личных особенностях	199
Контекст	201
Текущее состояние получателя	202
Отношения	203
Доверие	205
Последовательность	205
Отложенное действие	206
Формирование ожиданий	208
Инициация контакта	208
Поддержание контакта	209
Сообщение	211
Значимость информации	211
Вознаграждение	212
Угрозы и страх	213
Культурные нормы и ценности	214
Приемлемость информации	215
Понятность информации	216

Канал и формат	218
Автоматизация	220
Невербальная коммуникация.....	222
Эмоциональное влияние	223
Глава 8. ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	224
Приоритет в моменте	225
Реализация плана	227
Направление.....	228
Синхронизация	229
Актуализация	230
Инициация.....	230
Инциденты.....	231
Обеспечение ресурсами.....	232
Вливание энергии	232
Вера в успех	233
Публичные обязательства	234
Рабочее состояние	235
Рабочая атмосфера.....	238
Внедрение изменений.....	241
Учет событий и состояний	242
Развитие лидера	245
Проявления лидера	246
Становление лидера.....	248
Харизма.....	249
Глава 9. КОНТРОЛЬ	251
Объекты контроля	254
Внешняя среда.....	254
Мониторинг процессов	257
Мониторинг ресурсов	260
Сотрудники (исполнители)	262
Результативность и ответственность.....	262
Коррекция.....	264

Психологические установки	264
Рабочее состояние и развитие	266
Атмосфера в коллективе	267
Альтернативная модель	269
Самопроверка	270
Инструменты контроля	270
Инициация мероприятий	274
Глава 10. РАЗВИТИЕ	275
Оптимизация рабочих процессов	277
Описание ситуации	279
Трансформационный проект	285
Соппротивление изменениям	288
Вовлечение исполнителей	289
Новые инструкции	290
Лидер изменений	292
Обучение	292
Дотянуть до цели	294
Глава 11. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	296
Построение информационной системы	298
Информационные технологии	301
Преодоление сложности	303
Инструментарий	305
Ввод данных	305
Хранение информации	306
Доступ к данным	307
Вывод информации	308
Автоматизация	310
Искусственный интеллект	311
Управление знаниями	313
Проверка перед внедрением	314
Цифровая трансформация	315
Для малого бизнеса: CRM, ERP, BPMS	317

ПОСЛЕСЛОВИЕ	320
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	321
ПРИЛОЖЕНИЯ	
<i>Приложение А. Понимание мотивации для организации взаимодействия.</i>	324
Физиология.	326
Психика.	327
Прогноз и ожидания.	328
Вовлеченность	330
Любозытство.	331
Привычки	331
Социальность.	332
Принадлежность	333
Справедливость	334
Покровительство	336
Свобода.	337
<i>Приложение Б. Модель “АМАБИ коммуникации”</i>	338
<i>Приложение В. Модель “АМАБИ 360”</i>	340